Comité consultatif en matière
de vérification interne

La planification de la vérification interne

Québec

87-02986/

Comité consultatif en matière
de vérification interne

La planification de la vérification interne

Document préparé par Yvon Bolduc, Alain Chassé, Florent Cloutier, Jeannine Miville-Deschêne et Alain Deroy, et publié par le Comité consultatif du Conseil du trésor en matière de vérification interne
— Septembre 1986.

Édition réalisée à la Direction générale des publications gouvernementales du ministère des Communications.

Dépot Légal — 3e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN 2-550-16639-6
© Gouvernement du Québec

Table des matières

1. Problématique 5

2. Processus général de planification de la vérification interne 6

3. Identification des besoins susceptibles d'être satisfaits par la vérification interne 7

4. Détermination de la stratégie de vérification interne 8

5. Élaboration de la planification des activités de vérification interne 9

5.1 La connaissance approfondie de l'organisation 9

5.2 La détermination des méthodes d'intervention de la vérification interne 9

5.3 La définition des mandats généraux 9

5.4 La détermination des ressources et du temps nécessaires à la réalisation des mandats généraux 10

5.5 L'élaboration des propositions de planification annuelle et à long terme 10

5.6 L'approbation des propositions de planification annuelle et à long terme 10

5.7 Le suivi de la planification 11

6. Conclusion 12

Annexe A Sommaire du plan stratégique de vérification interne — Exemples 15

Annexe B Connaissance de l'organisation — Exemple 16

Annexe C Exemples de détermination des phases de vérification 18

Vérification traditionnelle

Vérification intégrée

Annexe D Facteurs influençant la détermination des ressources requises pour la réalisation des mandats 21

Annexe E Planification annuelle —Exemples 22

Planification détaillée des mandats

Calendrier de la planification annuelle

Ordonnancement des travaux

1. Problématique

Les ressources consacrées à la vérification interne étant limitées par rapport à la multitude de travaux à effectuer, il s'avère essentiel de procéder à une hiérarchisation des diverses composantes susceptibles de faire partie de la mission de la vérification interne. Les besoins auxquels la vérification interne répond doivent donc être suffisamment identifiés.

La politique gouvernementale en matière de vérification interne indique que le besoin fondamental se situe au niveau de l'amélioration de la productivité. D'autre part, cette politique évoque trois champs d'intervention possibles soit:

- la protection des ressources, l'intégrité des informations et la conformité;
- l'économie, et l'efficience (performance);
- le degré d'atteinte des objectifs.

La politique gouvernementale traite, en fait, beaucoup plus des champs d'intervention qu'elle ne contribue à leur accorder un ordre de priorité et ne saurait donc représenter les besoins spécifiques d'un ministère ou d'un organisme.

Il en résulte que les plans d'intervention établis par les unités de vérification interne et les orientations données aux mandats de vérification ne doivent pas être fondés sur des besoins historiques et la capacité relative de les assumer, mais plutôt des besoins exprimés par l'organisation. C'est ainsi que les interventions de la vérification interne répondront aux préoccupations des sous-ministres, des dirigeants d'organisme et des gestionnaires.

2. Processus général de planification de la vérification interne

Le processus général de planification de la vérification interne vise, en quelque sorte, à générer les éléments suivants:

- identifier et accorder un ordre de priorité aux besoins du ministère ou de l'organisme en matière de vérification interne;
- déterminer la stratégie de la vérification interne en fonction des besoins identifiés; élaborer, à cette fin, un plan stratégique de vérification interne reflétant le choix des priorités à accorder aux diverses composantes de la mission, soit:
  - les champs d'intervention,
  - les bases d'intervention,
  - les sujets d'intervention,
  - les niveaux d'intervention;
- déterminer les interventions de vérification selon la stratégie définie; élaborer, à cette fin, des plans à long terme, des plans annuels et des plans d'intervention spécifiques à chacun des mandats; ces plans doivent, dans leur ensemble, refléter les choix exercés à l'égard:
  - des mandats, de leur fréquence de réalisation et du budget de ressources consacré à chacun,
  - de l'ordre et de la responsabilité de réalisation des mandats,
  - des champs, bases, sujets et niveaux spécifiques d'intervention appropriés à chacun des mandats;
- identifier les approches, méthodes et outils requis pour réaliser les interventions dans le contexte de la mission reçue;
- identifier les ressources humaines, matérielles et financières requises;
- déterminer des indices permettant de réagir sur l'efficacité et l'efficience de la fonction vérification interne et de ses interventions.

Pour fins d'analyse, ces divers éléments peuvent être examinés suivant les trois activités de travail principales pour l'élaboration de la planification de la vérification interne, soit:

- l'identification des besoins de l'organisation en matière de vérification interne;
- la détermination de la stratégie de la vérification interne;
- l'élaboration de la planification des activités de vérification interne proprement dites.

3. Identification des besoins susceptibles d'être satisfaits par la vérification interne

L'identification des besoins en matière de vérification interne constitue un élément indispensable à l'élaboration de toute planification des activités en ce domaine.

Au niveau de l'identification des besoins en matière de vérification interne, la protection des ressources, l'intégrité des informations, la conformité, l'économie, l'efficience et le degré d'atteinte des objectifs représentent les besoins les plus fondamentaux que la vérification interne peut contribuer à satisfaire. À cet égard, tel que prévu à la politique gouvernementale en matière de vérification interne, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable d'attribuer un ordre de priorité à ces différents besoins compte tenu du contexte particulier de l'organisation, des attentes des intéressés et du niveau de risque. La nature de l'organisation, les particularités de son environnement et les contraintes qui l'affectent sont susceptibles d'influencer le niveau de risque. Le débat relatif à l'établissement des priorités en matière de vérification interne peut certainement être mené au comité de vérification du ministère ou de l'organisme. En fait, sa composition ainsi que son rôle dans l'orientation et l'approbation des activités de vérification font du comité de vérification une instance tout à fait privilégiée.

4. Détermination de la stratégie de vérification interne

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est également responsable de préciser la stratégie du groupe de vérification interne. A cette fin, il doit réaliser une planification stratégique en accordant une importance relative à chacune des composantes de cette stratégie. Ici encore, le comité de vérification s'avère l'instance toute désignée pour en débattre.

Le choix qui résulte de l'importance accordée aux diverses composantes de la stratégie de vérification interne doit être reflété dans une politique administrative du ministère ou de l'organisme convernant la vérification interne.

Ces principales composantes de la stratégie de vérification interne sont les suivantes.

Les champs d'intervention

Préciser l'importance relative que la vérification interne doit accorder aux divers champs d'intervention:

- protection des ressources
- intégrité des informations
- conformité
- économie, efficience
- degré d'atteinte des objectifs.

Les bases d'intervention

Établir les combinaisons de bases d'intervention qui répondent le mieux aux caractéristiques de chacun des grands secteurs du ministère ou de l'organisme, tout en tenant compte des priorités accordées précédemment aux champs d'intervention. Parmi les bases qui peuvent être utilisées, mentionnons:

- les programmes,
- les fonctions (ex.: «line», «staff»),
- les activités (horizontales, verticales),
- les unités administratives.

Les sujets d'intervention

Préciser le choix du ou des sujets d'intervention qui répondent le mieux aux attentes du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme:

- les systèmes de gestion (instruments de planification, tableaux de bord, etc.);
- les mécanismes de contrôle incorporés aux systèmes;
- les systèmes d'opération;
- les systèmes en développement.

Les niveaux d'intervention

Établir l'importance relative à accorder aux niveaux possibles d'intervention afin d'être en mesure de répondre au niveau de risque et aux situations particulières rencontrées dans un ministère ou un organisme. Les niveaux auxquels les interventions de vérification interne peuvent se situer se regroupent en deux grandes catégories:

- l'opportunité, la pertinence, la rationalité;
- l'intégralité, l'exactitude, la conformité.

Afin d'illustrer les résultats que l'on peut obtenir en exerçant un choix parmi ces diverses composantes, des plans stratégiques ont été développés, à titre expérimental, pour deux groupes de vérification interne. L'annexe A présente les résultats de cet exercice.

Des principes directeurs doivent être édictés afin de favoriser une planification réaliste de la stratégie de vérification interne:

- la détermination de la stratégie de vérification interne doit être orientée de façon à produire des impacts significatifs par rapport au niveau de risque spécifique à l'organisation;
- les bases d'intervention à partir desquelles sont établis les mandats de vérification doivent couvrir l'ensemble des grands secteurs du ministère ou de l'organisme; les mandats doivent être d'une envergure suffisante pour permettre une sélection et une concentration des efforts, en cours de vérification, sur des sujets importants;
- la fréquence de réalisation des interventions et les budgets de ressources consacrés à chacun des mandats doivent être établis en fonction du niveau de risque que représente l'objet de chaque mandat par rapport à l'importance accordée aux diverses composantes de la stratégie;
- les objectifs détaillés d'intervention des mandats de vérification doivent être précisés dans le cadre de la réalisation des mandats; ces objectifs doivent, à leur tour, tenir compte du choix des composantes de la stratégie, du niveau de risque et du contexte particulier du secteur à l'étude; les objectifs spécifiques doivent être retenus dans la mesure où ils sont susceptibles de générer des impacts importants.

5. Élaboration de la planification des activités de vérification interne

Tel que l'on vient de le préciser, le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme est responsable de l'identification des besoins de l'organisation en matière de vérification interne ainsi que de la détermination de la stratégie de la vérification interne. Ces étapes sont indispensables à l'élaboration de toute programmation, car elles permettent d'en établir les balises. Si ces deux phases préliminaires relèvent de la haute instance de l'organisation, les étapes subséquentes de la planification sont par contre du ressort de la Direction de la vérification interne, sous réserve des approbations usuelles.

La planification de la vérification interne intervient à trois niveaux: planification à long terme, planification annuelle et planification des mandats.

Il existe maintes possibilités quant au détail ou à la précision que peuvent atteindre ces trois niveaux de planification. Mais il n'en demeure pas moins qu'un minimum est requis à chaque niveau et que, plus la connaissance de l'organisation à vérifier est complète, plus l'élaboration détaillée de la planification des activités de vérification interne s'en trouve facilitée.

Compte tenu que le niveau de la planification des mandats fait partie de l'exécution des travaux de vérification proprement dits, on abordera dans les pages qui suivent diverses activités reliées exclusivement à la planification annuelle et à long terme.

5.1 La connaissance approfondie de l'organisation

La connaissance approfondie de l'organisation est primordiale afin de définir concrètement les bases d'intervention visées et d'identifier l'importance relative d'une base d'intervention par rapport à l'ensemble.

Les moyens utilisés pour cette prise de connaissance sont conditionnels au degré d'implantation de la Direction de la vérification interne dans l'organisation et, par conséquent, au niveau de connaissance de l'ensemble des activités. Il est cependant nécessaire que cette activité de planification soit exécutée, suivant une méthodologie précise, au moins une fois dans l'ensemble du processus afin, d'une part, de s'assurer que toute l'organisation a été couverte selon les bases d'intervention et, d'autre part, de réunir l'information générale sur celle-ci.

Le résultat de cette évaluation préliminaire peut se présenter sous différentes formes, soit par programme, par activité ou par secteur, c'est-à-dire en fonction du choix de la base d'intervention. Afin d'illustrer un des moyens utilisés, l'annexe B propose une démarche particulière de présentation de cette prise de connaissance des réalités de l'organisation en utilisant comme base d'intervention les unités administratives.

5.2 La détermination des méthodes d'intervention de la vérification interne

La détermination des méthodes d'intervention de la vérification interne permettra de connaître exactement les étapes que devront suivre les opérations de vérification interne à être menées et la nature générale de ces dernières. En s'interrogeant sur ces questions, la Direction de la vérification interne élaborera théoriquement son mode de fonctionnement. Par le fait même, elle assurera une précision accrue dans la répartition de ses ressources humaines, financières et matérielles dans le temps.

Il est à souligner que, tout en respectant le style de management de l'organisation, l'implication de l'équipe de vérification interne doit être favorisée afin d'assurer, d'une part, une précision accrue à la planification et, d'autre part, la compréhension des objectifs poursuivis.

Plusieurs options de méthodes de vérification peuvent être utilisées à ce niveau, de la vérification traditionnelle à la vérification intégrée. Pour fin de référence, l'annexe C présente ces deux approches.

5.3 La définition des mandats généraux

D'une façon générale, la définition des mandats généraux de vérification interne constitue le domaine d'intervention privilégié du directeur de la vérification interne. En effet, sa connaissance du domaine de la vérification, des ressources disponibles et de l'environnement ministériel le rend particulièrement apte à cette tâche.

Compte tenu que chaque organisation a sa propre philosophie de management, les mandats généraux, au niveau de la planification, peuvent contenir des orientations générales, des

objectifs spécifiques ou un juste milieu entre ces deux options.

Aussi astreignant que cela puisse être, les mandats doivent respecter les caractéristiques usuelles suivantes: clairement définis, réalistes, centrés sur les résultats et mesurables.

Lors de l'exécution proprement dite du mandat, les étapes préliminaires concourront, bien entendu, à apporter des précisions supplémentaires aux mandats. En fait, c'est seulement à ce stade que les mandats définitifs pourront être définis. Il n'en demeure pas moins que plus la définiton des objectifs sera précise, plus la planification correspondra à la réalité.

5.4 La détermination des ressources et du temps nécessaires à la réalisation des mandats généraux

Cette activité relève définitivement du groupe de la vérification interne. En effet, les méthodes, les étapes, les ressources requises pour effectuer les mandats ne sauraient être déterminées par un autre groupe, l'indépendance de l'évaluation et l'expertise du domaine l'exigent.

L'annexe D présente schématiquement certains facteurs susceptibles d'influencer la détermination des ressources et du temps nécessaires à la réalisation des mandats généraux. La qualité et la précision de l'identification des ressources et du temps nécessaires seront favorisées par:

- l'énoncé des mandats;
- l'existence de méthodes et questionnaires de vérification normalisés et bien rodés;
- la disponibilité de ressources humaines possédant des expertises et des spécialisations adéquates et complémentaires;
- l'existence de documentation spécialisée relative à la vérification: méthodologies/théories, rapports de vérifications antérieures;
- l'existence d'une documentation ministérielle de bonne qualité: politiques/pratiques administratives, systèmes/méthodes de travail, contrôles;
- la détermination d'une date de livraison compatible avec les objectifs du mandat.

Il importe de souligner que la disponibilité réelle des ressources humaines pour la réalisation des mandats doit tenir compte de certains facteurs: les vacances, les maladies, les congés fériés, les cours de formation et la fonction conseil.

La détermination des ressources et du temps nécessaires à la réalisation des mandats généraux mène nécessairement à une estimation de la possibilité pour la Direction de la vérification interne de réaliser des mandats principaux. Un plan de ressources humaines et financières est élaboré pour s'assurer, au minimum, que l'essentiel de l'exécution de ces mandats se déroulera dans un délai raisonnable. Généralement, on conclue à la nécessité d'une période de cinq à six ans pour l'exécution complète de l'ensemble des travaux de vérification.

5.5 L'élaboration des propositions de planification annuelle et à long terme

Autant la méthodologie de planification que l'obligation d'utiliser d'une façon efficiente les ressources disponibles limitées exigent la hiérarchisation des mandats afin:

- d'en fixer la fréquence;
- de faire une distinction entre la planification annuelle et à long terme;
- d'identifier les mandats devant être analysés pour l'ordonnancement de la planification annuelle.

Cette hiérarchisation complétée, s'amorce alors l'élaboration des scénarios de travail de la vérification interne, activité qui permettra, en fait, de concilier les disponibilités de ressources avec les exigences des mandats. La planification pluriannuelle se précise; les mandats de haute priorité, potentiellement réalisables au cours de la première année, sont dotés d'un échéancier détaillé. L'annexe E propose un exemple de planification annuelle.

5.6 L'approbation des propositions de planification annuelle et à long terme

Il s'agit d'une étape critique, car elle constitue, dans la relation «client (sous-ministre ou dirigeant d'organisme) / fournisseur (vérification interne)», l'acceptation d'une entente mutuelle de travail. En effet, le sous-ministre ou dirigeant d'organisme s'engage à **allouer une certaine quantité de ressources pour obtenir, à une date donnée, un produit dont les caractéristiques sont les mandats.**

C'est à ce moment précis que l'analyse «produit/besoins ou priorités» doit être entreprise et mener, s'il y a lieu, à modifier l'entente. C'est aussi ici que s'élaborent les plans finaux de planification en révisant les divers scénarios élaborés.

5.7 Le suivi de la planification

La planification ne saurait être efficace sans avoir pour complément indissociable le contrôle. En effet, le contrôle permet de suivre l'exécution des travaux en fonction des prévisions, d'établir et de justifier les écarts entre le «prévu/réel» et d'élaborer les mesures correctives qui s'imposent.

La planification sera toujours une victime potentielle des «imprévus imprévisibles» et il faudra souvent choisir entre le respect intégral des «caractéristiques prévues du produit» et la «date prévue de livraison du produit». Ce choix fondamental constitue une modification à l'entente initiale et doit être conjointement effectué par le sous-ministre ou dirigeant d'organisme et la Direction de la vérification interne.

L'activité de suivi de la planification permet, en définitive, de réviser régulièrement la réalité des scénarios de vérification interne.

6. Conclusion

Tel que le précisent certains auteurs, le terme «planifier» peut se définir ainsi:

- prendre des décisions par anticipation*
- prévoir l'avenir en spéculant sur les changements futurs*
- déterminer des objectifs précis et mettre en oeuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus.**

Brièvement, le résultat général de la planification consiste en un plan qui identifie:

- le «QUI»: la responsabilité de chaque phase de l'élaboration de la planification est établie
- le «POURQUOI»: les objectifs sont précisés et justifiés
- le «QUOI»: les actions à faire pour rencontrer les objectifs sont établies
- le «COMMENT»: les moyens et méthodes pour réaliser les actions sont établis
- le «AVEC QUI ET AVEC QUOI»: les ressources humaines, matérielles et financières requises sont déterminées
- le «QUAND»: la période et la durée de temps nécessaire à la réalisation des actions sont déterminées.

Toutes les phases de la planification doivent contribuer à l'élaboration d'un plan de planification, lequel constitue le résultat général escompté. Le tableau suivant montre le lien direct existant entre le «résultat» et les «activités» du processus de planification. Il est à noter que la détermination de la responsabilité, soit le «QUI», est présente à chaque phase de l'élaboration de la planification.

PLANIFICATION

RÉSULTAT	ACTIVITÉS
«POURQUOI»	• identification des besoins de l'organisation en matière de vérification interne • détermination de la stratégie de vérification interne.
«QUOI»	• définition des mandats généraux pour réaliser la mission et satisfaire les besoins • priorisation des mandats généraux.
«COMMENT»	• détermination des méthodes pour réaliser les mandats généraux.
«AVEC QUI ET AVEC QUOI»	• détermination des caractéristiques qualitatives et quantitatives des ressources humaines, matérielles et financières requises pour réaliser les mandats généraux.
«QUAND»	• détermination de la durée de temps pour réaliser chacune des étapes des mandats généraux; • élaboration d'une ou plusieurs propositions de planification annuelle et de planification à long terme de vérifiaction.

* *Planification et contrôle de la gestion des systèmes informatiques*, John E. Cooket Donald H. Drury (sept. 1981), Société des comptables en management du Canada – R.I.A. (p. 174).

** *Le Petit Robert*, dictionnaire 1981 (p. 1452).

Tout au long de la description de la planification des activités de vérification interne, divers éléments ont été identifiés comme ayant une incidence déterminante sur la qualité des plans produits. Sans pour autant nier l'importance de chaque concept et étape, il paraît opportun d'en préciser certains davantage.

L'importance de la détermination de la stratégie de vérification interne et de l'identification des besoins de l'organisation en matière de vérification interne

Ces activités représentent cinquante pour cent de tout le processus de planification. D'un point de vue qualitatif également, personne ne mettra en doute l'importance de ces activités car à quoi sert de «bien faire une chose si on ne fait pas la bonne chose». La politique gouvernementale en matière de vérification interne stipule d'ailleurs que c'est «la responsabilité du sous-ministre ou du dirigeant d'organisme de déterminer, compte tenu de l'importance relative du niveau de risque et du contexte particulier du ministère ou de l'organisme, la priorité à accorder aux différents niveaux d'intervention de la vérification interne».

L'implication obligatoire des autorités de l'organisation dans le choix des activités de vérification

L'on fait souvent état que la «vérification est une fonction d'évaluation indépendante» et qu'à ce titre, il revient au directeur de choisir les activités de vérification. Afin de favoriser une prise de décision éventuelle, il faut pourtant s'assurer que les activités de vérification interne soient en conformité avec les besoins de l'organisation. Comment peut-il en être autrement sans une implication importante des autorités de l'organisation dans le choix des activités? Par conséquent, l'indépendance de l'évaluation du vérificateur est surtout liée au degré de:

- liberté et d'indépendance d'esprit de son jugement;
- liberté de choisir ses méthodes de travail;
- pouvoir obtenir toute la collaboration des autorités supérieures;
- d'obtenir toutes les informations nécessaires à une évaluation adéquate.

La dualité constante des objectifs et du temps de vérification

Faute de pouvoir utiliser les caractéristiques du produit, la date de livraison peut devenir le critère quasi unique d'évaluation des projets. Il est à souhaiter que les objectifs, c'est-à-dire les «caractéristiques du produit à livrer», soient suffisamment précis pour qu'ils deviennent au MINIMUM un critère d'évaluation du projet AUSSI IMPORTANT que la date de livraison.

L'importance du suivi du plan

L'efficacité du processus de planification:

- une révision régulière des activités afin d'établir une comparaison entre «prévu» et le «réel»;
- une explication des écarts de planification permettant de rectifier les plans.

La participation des collaborateurs

L'implication des collaborateurs doit être favorisée particulièrement au niveau de l'élaboration des plans. Plus cette participation sera accentuée, plus le directeur de la vérification interne s'assurera de la compréhension par son équipe de travail des:

- besoins de l'organisation en matière de vérification;
- objectifs fixés par les autorités;
- programmations déterminées.

Les collaborateurs, grâce à une connaissance plus spécifique des secteurs à vérifier ainsi que des étapes détaillées d'exécution des vérifications, apporteront une critique judicieuse quant à la faisabilité des plans élaborés.

Annexe A

Sommaire du plan stratégique de vérification interne

Exemple 1
Période du 1er avril 1985 au 31 mars 1989

	Importance relative
1. Champs d'intervention	
– Protection des ressources, intégrité des informations, conformité	20 %
– Économie, efficience	50 %
– Degré d'atteinte des objectifs	30 %
	100 %
2. Bases d'intervention	
Unités administratives	50 %
Activités horizontales	30 %
Fonctions	20 %
	100 %
3. Sujets d'intervention	
Les systèmes de gestion (incluant les mécanismes de contrôle)	40 %
Les mécanismes de contrôle (seulement)	30 %
Les systèmes d'opération	30 %
	100 %
4. Niveaux d'intervention	
L'opportunité, la pertinence, la rationalité	80 %
L'intégralité, l'exacitude, la conformité	20 %
	100 %

Exemple 2
Période du 1er avril 1985 au 31 mars 1989

	Importance relative
1. Champs d'intervention	
– Protection des ressources, intégrité des informations, conformité	20 %
– Économie, efficience	55 %
– Degré d'atteinte des objectifs	25 %
	100 %
2. Bases d'intervention	
Fonctions «Line»	70 %
Fonctions «Staff»	30 %
	100 %
3. Sujets d'intervention	
Les systèmes de gestion (incluant les mécanismes de contrôle)	90 %
Les mécanismes de contrôle (seulement)	—
Les systèmes d'opération	—
Les systèmes en développement	10 %
	100 %
4. Niveaux d'intervention	
L'opportunité, la pertinence, la rationalité	60 %
L'intégralité, l'exactitude, la conformité	40 %
	100 %

Annexe B

Connaissance de l'organisation – Exemple

Base d'intervention: unités administratives

1. Liste des étapes à réaliser

— Colliger les données relatives de l'organisation par unité administrative.

— Valider, auprès de chacun des responsables, les informations recueillies.

— Coder toutes les unités administratives de l'organisation pour en faciliter la référence.

— Faire un tableau contenant la mission de l'organisation et les moyens pour réaliser, selon la description inscrite dans la Loi la concernant, et pointer les bases d'intervention selon ses responsabilités, en regard de la mission ou des moyens.

— Établir les grandes strates d'activités afin de réunir éventuellement certains mandats.

— Identifier, à l'aide de formulaires pour chacune des unités administratives:

- le budget;
- le nombre de postes;
- l'impact budgétaire;
- sa relation avec les objectifs ou les moyens de les atteindre;
- son rattachement aux lois ou règlements;
- ses contrôles;
- la strate d'activité qui lui est propre;
- les vérifications effectuées antérieurement ou à venir;
- son pouvoir de décision ou de recommandation;
- les points sujets à vérification.

— Établir un barème de vérification et l'appliquer pour chaque unité administrative pour dégager un indice de priorité.

2. Description des activités (formulaire)

— Date
— Unité administrative du programme
— Responsable
— Objectifs de l'unité
— Effectifs de l'unité:
  - Cadres
  - Professionnels
  - Fonctionnaires
— Description sommaire des vocations
— Liens d'imputabilité
— Sources de pratique de gestion
— Contrôles-clés
— Liens d'opération
— Systèmes de gestion importants
— Intrants
— Extrants
— Sujets de vérification
— Remarques
— Barème de vérification

3. Établissement du barème de vérification (liste)

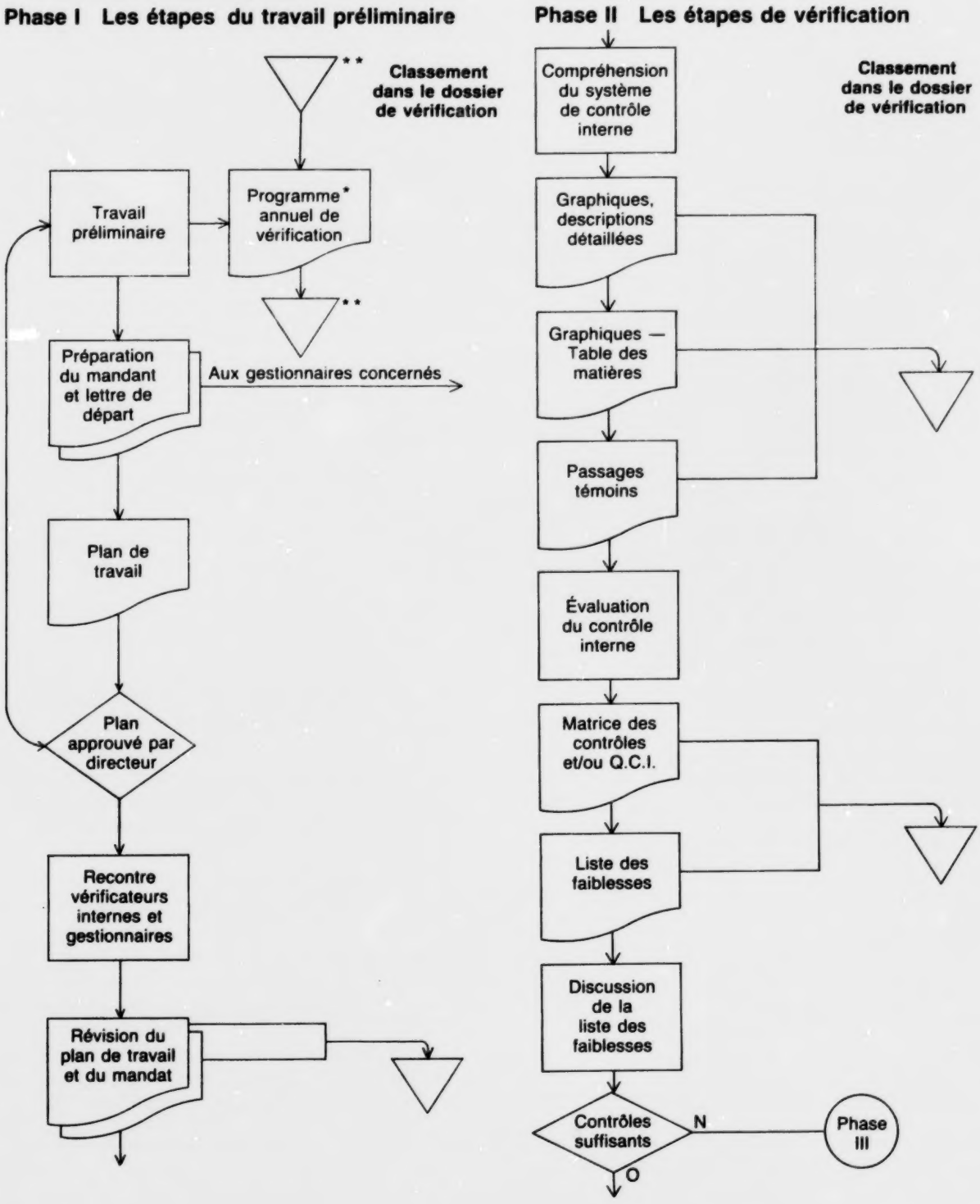
	cote
A) Secteur opérationnel	3
Secteur de support	2
Secteur conseil	1
B) Initiateur de transaction	3
Initiateur de suivi	2
Aucune initiation de transactions	0
C) Relations majeures avec les lois	3
Relations mineures avec les lois	2
Aucune relation spécifique	0
D) Fonction exécution	3
Fonction contrôle	2
Fonction coordination	1
E) Relation directe avec le public	3
Relation indirecte avec le public	2
Aucune relation	0
F) Contrôle interne jugé faible	3
Contrôle interne jugé satisfaisant	2
Contrôle interne jugé excellent	1
G) Secteur vulnérable à la fraude	3
Secteur plus ou moins vulnérable	2
Secteur non vulnérable à la fraude	0
H) Personnel insuffisant	1
Personnel suffisant	0
I) Absence de procédures	3
En processus de révision	1
Disponible et à jour	0
J) Appréciation générale de la situation du point de vue de la vérification interne	(0, 1, 2, 3)

COTE TOTALE: _____

Annexe C

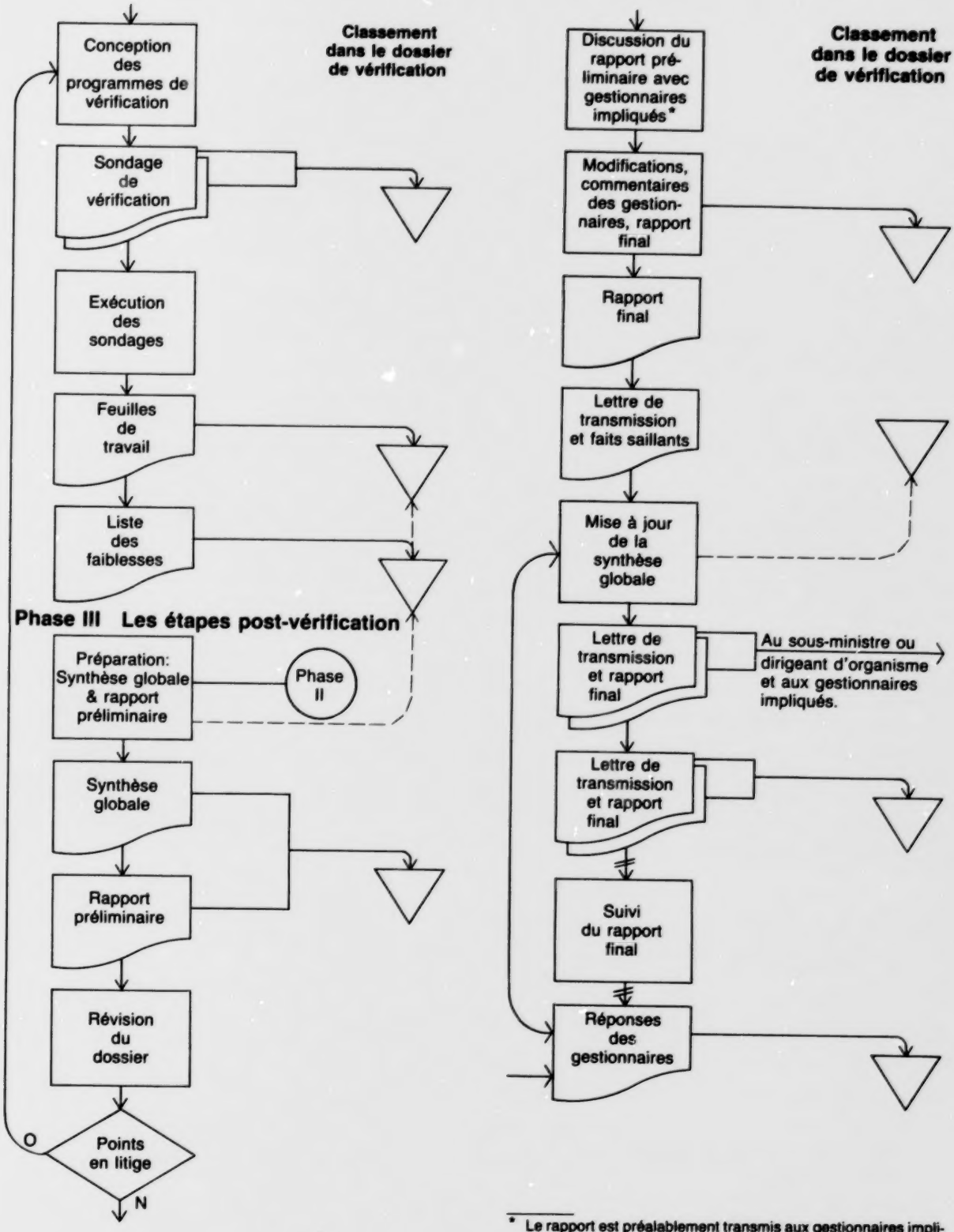
Exemples de détermination des phases de vérification

1. Vérification traditionnelle



* Le programme annuel est identifié à partir du plan cyclique, après consultation au Comité de vérification et approbation du sous-ministre ou dirigeant d'organisme.

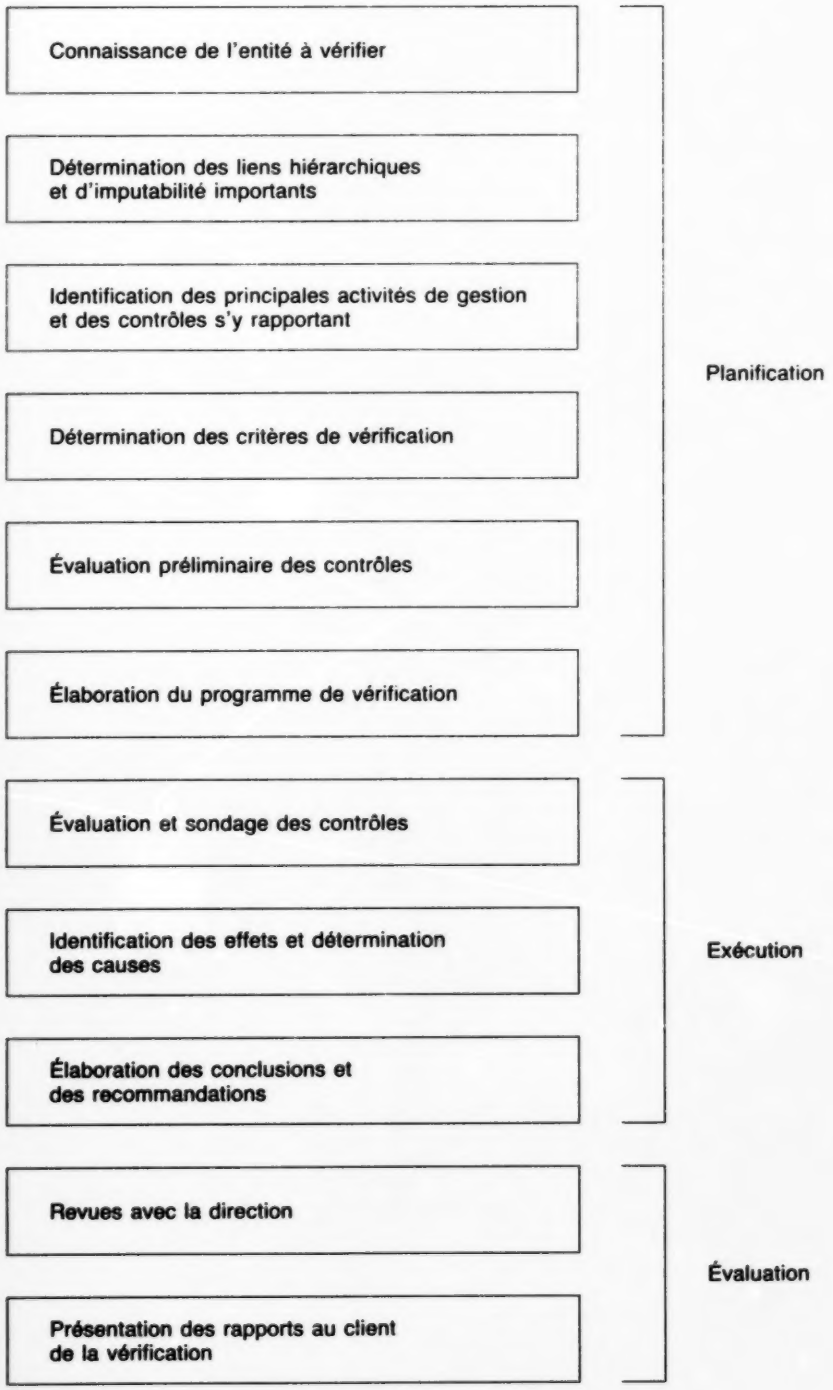
** Classement dans le dossier de vérification.



* Le rapport est préalablement transmis aux gestionnaires impliqués avec la formule «Suivi des rapports», afin de mieux préparer les discussions.

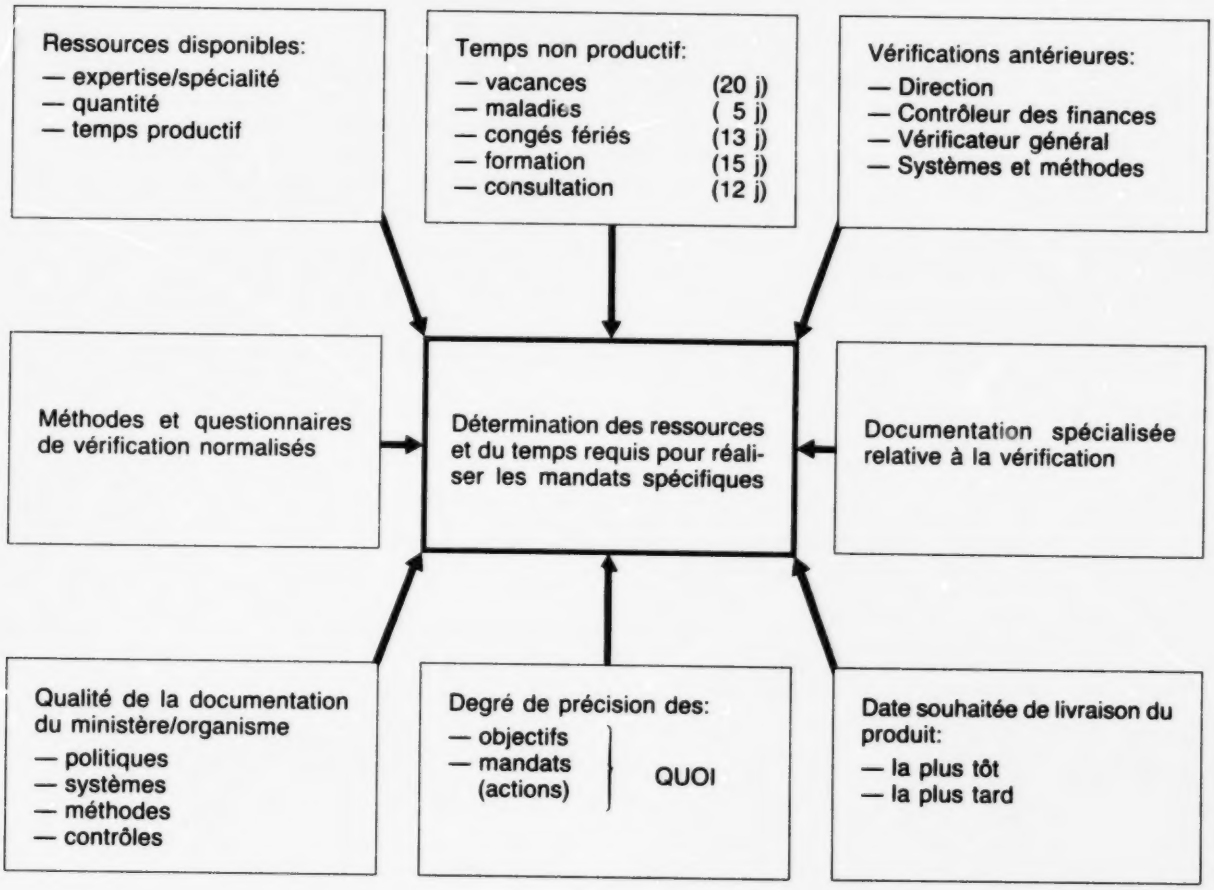
Annexe C (suite)

2. Vérification intégrée



Annexe D

Facteurs influençant la détermination des ressources requises pour la réalisation des mandats



Annexe E

Planification annuelle — Exemples

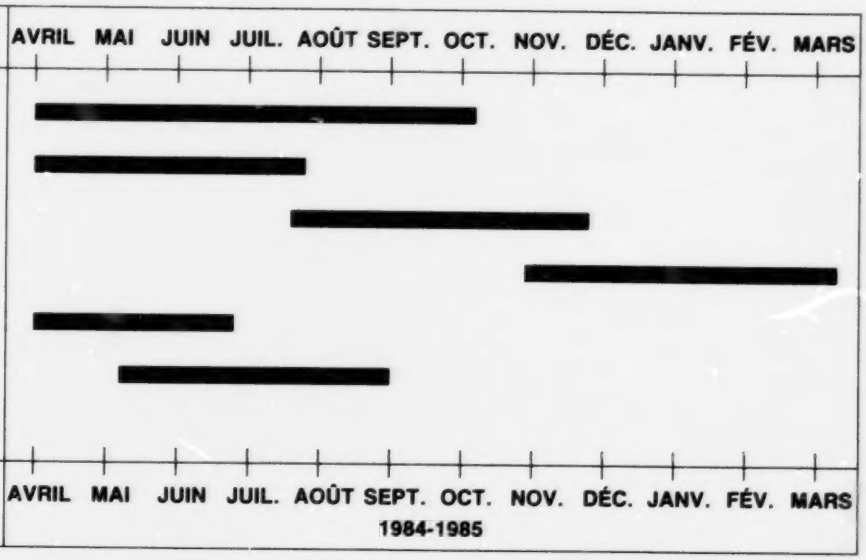
Planification détaillée des mandats
Mandat de vérification no 1.1
QUOI ⟶ Titre: Gestion des équipement

COMMENT					AVEC ⟶ {QUI / QUOI			QUAND		
ÉTAPES		SOUS-ÉTAPES			RESSOURCES REQUISES			TEMPS		
N°	Pré-requis	Nom	N°	Pré-requis	Nom	Humaines — expertise — quantité	Matérielles	Financières	Durée requise	Début	Fin
1	—	Connaissance de l'entité à vérifier									
			1.1	—	Identificatiion des rôles/responsabilités	2A	1K, 2Z		20 j	84-01-10	84-02-15
			1.2	—	Identification des activités	1A			10 j	84-02-15	84-03-02
			1.3	—	Identification des contrôles administratifs	1A			10 j		
			1.4	—	Identification des contrôles budgétaires	1A			Etc.	Etc.	Etc.
2	1	Préparation d'un rapport d'aperçu général									
			2.1	—	Élaboration du rapport	2A					
			2.2	2.1	Discussion/validation auprès des vérifiés	2A					
			2.3	2.2	Discussion au Comité de vérification (consultatif)	2A, 3G					
3	2	Détermination des activités à examiner				Etc.	Etc.	Etc.			
4	3	Préparation d'un plan d'étude préparatoire									
5	4	Exécution des sondages préliminaires									
6	5	Préparation du rapport d'étude préparatoire									
7	6	Exécution de sondages									
8	7	Préparation d'un projet de rapport									
9	8	Présentation du projet de rapport									
10	9	Rédaction du rapport final									
		TOTAL							175 j		

RÉFÉRENCE: Les étapes et sous-étapes — Reproduction simplifiée d'un document du M.A.S.

Calendrier de la planification annuelle
Calendrier — Planification annuelle 1984-1985
Direction de la vérification interne

QUOI		COMMENT	AVEC ⟶ {QUI / QUOI			QUAND		
			RESSOURCES REQUISES			TEMPS		
OBJECTIFS À ATTEINDRE	ACTIONS À FAIRE	— ÉTAPES — MOYENS À UTILISER	Humaines — expertise — quantité	Matérielles	Financières	Durée requise (jours)	Début	Fin
Objectif 1.0	Mandat 1.1		XXX	XX	XXX	175 j	84-04-01	84-10-10
	Mandat 1.2		XXX	XX	XX	XX	XX-XX-XX	XX-XX-XX
Objectif 2.0	Mandat 2.1	Consulter la planification détaillée de chaque mandat	XX	X	XXXX	XX		
Objectif 3.0	Mandat 3.1		XX	XX	XXX	XX		
Objectif 4.0	Mandat 4.1							
	Mandat 4.2							
	Mandat 4.3							
ETC.								

Ordonnancement des travaux

MANDAT	DURÉE (J)	EFFECTIFS (J/PERS)
Mandat 1.1	175	230
Mandat 1.2	XXX	XXX
Mandat 2.1	XX	XX
Mandat 3.1	XX	XX
Mandat 4.1	XX	XXX
Mandat 4.2	XX	XX
ETC.		
TOTAL	XXX	XXXX